

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ-SUCURSAL PIURA. 2016”.**

PRESENTADA POR:

DANIELA LISBETH ROMÁN MENDOZA.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

PIURA - PERÚ

JUNIO – 2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ-SUCURSAL PIURA. 2016”.**

EL SUSCRITO DECLARA QUE LA PRESENTE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA

**PRESENTADA POR:**

**DANIELA LISBETH ROMÁN MENDOZA.**

**ASESOR:**

**DR. GASTON ALVARADO NOBLECILLA**

**PIURA - PERÚ**

**JUNIO - 2016**


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

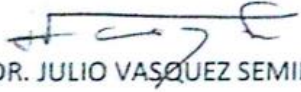



**TESIS**

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ-SUCURSAL PIURA. 2016”.**

APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR

  
DR. CESAR ATOCHE PACHERRES  
PRESIDENTE JURADO AD HOC

  
DR. JULIO VASQUEZ SEMINARIO  
SECRETARIO JURADO AD HOC

  
DR. ALFREDO HERRERA FARFAN  
VOCAL JURADO AD HOC

PIURA - PERÚ  
JUNIO – 2016

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado a este momento en mi carrera profesional.

Y a mis padres por ser mi apoyo incondicional y motivación a lo largo de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por que ha estado conmigo a cada paso que doy, dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi educación siendo mi apoyo en todo momento.

Asimismo un agradecimiento especial a mis profesores por su apoyo y la sabiduría que me transmitieron a lo largo de mi camino profesional.

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Banco de Crédito del Perú, la cual está ubicada en la ciudad y departamento de Piura. La investigación planteó como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgos y el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Piura, asimismo se plantearon como objetivos específicos, analizar la relación entre el estilo de liderazgo autoritario, social, empobrecido y el estilo de liderazgo democrático con el clima organizacional. La población en estudio estuvo conformada por un total de 40 trabajadores, la cual lo constituyen el jefe de procesos operativos (1), supervisor de procesos operativos (4), promotor principal (3) y Promotor de servicios (32). Para su análisis se realizó un estudio descriptivo correlacional de las variables a la vez fue un tipo de estudio no experimental y transversal. En cuanto a la recolección de datos se utilizó un cuestionario constituida por 35 ítems para el análisis de la variable estilos de liderazgo, basado en los estudios de Blake y Mouton (1985) y el cuestionario de clima organizacional conformado por 26 ítems, basado en los estudios de Acero (2003). Se llega a la conclusión que sí existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional al mostrar un resultado de 0.853, evidenciando que si existen buenos estilos de liderazgo el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos.

## **ABSTRACT**

This research was conducted at the Banco de Credito del Perú, which it is located in the city and department of Piura this research It has the general objective determine the relationship between leadership styles and organizational climate in the area of operational processes of Banco de Credito del Perú, Branch Piura, also They were raised as specific objectives, analyze the relationship between authoritarian leadership style, Social, impoverished and democratic leadership style with the organizational climate. The study population consisted of a total of 40 workers, which constitute the boss operating processes (1), supervisor of operational processes (4), principal promoter (3) and Promoter of services (32). For your analysis A study was conducted a correlational descriptive variables at the time it was a type of study non-experimental and transversal. As for data collection It used a questionnaire consisting of 35 items for the analysis of the variable leadership styles, based on studies of Blake and Mouton (1985) and organizational climate questionnaire consisting of 26 items, based on studies of Steel (2003).

The conclusion that there exists significant relationship between leadership styles and organizational climate is reached. To showing a score of 0.853, showing that if there are good leadership styles the climate where workers are working will be nice for them.

*Keywords: Leadership Styles, Organizational Climate*

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	04
AGRADECIMIENTOS .....	05
RESUMEN .....	06
ABSTRACT .....	07
INDICE .....	08
INDICE DE TABLAS .....	10
INDICE DE GRÁFICOS .....	11
INDICE DE ANEXOS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
I.    MARCO DE REFERENCIA .....	15
1.1. Antecedentes de estudio .....	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	16
2.1.3. Antecedentes Locales .....	17
2.2. Marco teórico .....	18
2.2.1. Liderazgo .....	18
2.2.1.1. Efectos de Liderazgo .....	20
2.2.1.2. Estilos de Liderazgo .....	21
2.2.2. Clima Organizacional .....	24
2.2.2.1. Enfoques del Clima Organizacional .....	25
2.2.2.2. Características del Clima Organizacional .....	26
2.2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional .....	27
2.3. Marco conceptual .....	31



III. METODO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.1. Hipótesis .....	32
3.1.1. Hipótesis General .....	32
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	32
3.2. Variables .....	33
3.3. Tipo de Diseño .....	35
3.4. Tipo de Investigación .....	35
3.5. Población de Estudio .....	35
3.6. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos .....	36
3.7. Técnicas para Procesos, Analizar e Interpretar la Información .....	36
IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
4.1. Relación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional .....	38
4.2. Relación entre el Liderazgo Autoritario con el Clima Organizacional .....	46
4.3. Relación entre el Liderazgo Social con el Clima Organizacional .....	48
4.4. Relación entre el Liderazgo Empobrecido con el Clima Organizacional .....	50
4.5. Relación entre el Liderazgo Democrático con el Clima Organizacional .....	52
4.6. Discusión de Resultados .....	54
CONCLUSIONES .....	56
RECOMENDACIONES .....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Variables de investigación .....	33
Tabla 4-1 Estilo Autoritario.....	41
Tabla 4-2 Estilo Social .....	42
Tabla 4-3 Estilo Empobrecido .....	43
Tabla 4-4 Estilo Democrático.....	44
Tabla 4-5 Clima Organizacional .....	45

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4-1 Correlación entre Liderazgo y Clima Organizacional.....	39
Cuadro 4-2 Relación entre el Liderazgo Autoritario con el Clima Organizacional... ..	46
Cuadro 4-3 Relación entre el Liderazgo Social con el Clima Organizacional .....	48
Cuadro 4-4 Relación entre el Liderazgo Empobrecido con el Clima Organizacional .....	44
Cuadro 4-5 Relación entre el Liderazgo Democrático con el Clima Organizacional .....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4-1 Promedio de Estilo de Liderazgo Autoritario... ..	41
Gráfico 4-2 Promedio de Estilo de Liderazgo Social.....	42
Gráfico 4-3 Promedio de Estilo de Liderazgo Empobrecido .....	43
Gráfico 4-4 Promedio de Estilo de Liderazgo Democrático .....	44
Gráfico 4-5 Promedio de Estilo del Clima Organizacional.....	45

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Estilo de Liderazgo .....	63
Anexo B: Clima Organizacional .....	66
Anexo C: Resultados de SPS 23.....	68
Anexo D: Validación de cuestionario.....	68

## INTRODUCCIÓN

Toda organización está compuesta por personas que generan comportamientos diversos y estos afectan al ambiente o clima. Un liderazgo efectivo es aquel que toma en cuenta las características de las situaciones que se viven, que logra persuadir a sus colaboradores para alcanzar metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en todos a través de la motivación, a diferencia de los que se centran su interés en el puro cumplimiento de objetivos a través de la transacción, descuidando aspectos relacionados con el bienestar de la persona y que varios autores han coincidido en que la motivación o la desmotivación incide en la calidad del desempeño y calidad de vida, en tanto que la no intervención (no liderazgo), se presenta como una evasión de responsabilidades.

Estos aspectos llamados estilos de liderazgo pueden ser un actor de impacto sobre el bienestar, la salud integral y la calidad de vida de las personas. Dicho de otra manera se debe al estilo de liderazgo para que se dé un comportamiento apropiado o inapropiado de los miembros. Por lo tanto se constata una relación inseparable entre los estilos de liderazgo y clima organizacional. Se ha comprobado que un cierto estilo de liderazgo afecta de manera importante la percepción del clima e influye en la conducta y motivación de los miembros. Además para llevar a buen término la implementación de cualquier proyecto dentro de una organización, primordialmente se debe de evaluar el ambiente de trabajo de los empleados, y el estilo de liderazgo que se presenta en las acciones diarias.

En el Banco de Crédito del Perú los procesos para realizar las funciones ordinarias está determinadas por la actividad grupal, es decir existe una relación y participación constante y estrecha entre las diferentes características personales (gustos, creencias, valores actitudes, etc.) y características organizacionales (procedimientos, gerentes, clientes, etc.), las cuales tienen que estar en la mejor armonía y direccionadas hacia una misma meta para que las personas tengan un rendimiento óptimo en la organización. Sin embargo dentro de la organización se han detectado por parte de los administrativos síntomas de conflicto, que ellos clasifican como: insatisfacción de los trabajadores en bonos de productividad, baja cooperación entre el personal, algunas veces conflictos entre el mismo personal y el personal con sus superiores, así como también problemas entre los jefes como falta de comunicación y coordinación para realizar las operaciones, lo que conlleva a que exista una falta de liderazgo que gestione el buen funcionamiento de las operaciones, siendo estos elementos motivos para poder analizar los estilos de liderazgo de los superiores y como se relaciona con el ambiente de trabajo de los colaboradores.

Por lo tanto la investigación se enfoca en analizar los estilos de liderazgo de los superiores y como esto se relacionan con el clima organizacional, ya que es importante obtener un diagnóstico sobre el ambiente laboral en que se desarrolla la institución y con el poder tomar decisiones sobre qué elementos estratégicos aplicar para ejercer un liderazgo efectivo y alinear el ambiente laboral.

Para llevar a cabo la investigación se formuló como problema general: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgos y el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú– SUCURSAL PIURA?,

a la vez sus problemas específicos fueron: (a) ¿Cómo es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario con el clima organizacional?; (b) ¿Cómo es la relación entre el estilo de liderazgo social con el clima organizacional?; (c) ¿Cómo es la relación entre el estilo de liderazgo empobrecido con el clima organizacional?; (d) ¿Cómo es la relación entre el estilo de liderazgo democrático con el clima organizacional?

Ante estos problemas presentados se desarrollaron los siguientes objetivos tanto generales como específicos, el objetivo general fue: determinar la relación entre los estilos de liderazgos y el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú – SUCURSAL PIURA, mientras que los objetivos específicos desarrollados fueron: (a) analizar la relación entre el estilo de liderazgo autoritario con el clima organizacional, (b) analizar la relación entre el estilo de liderazgo social con el clima organizacional, (c) analizar la relación entre el estilo de liderazgo empobrecido con el clima organizacional, (d) analizar la relación entre el estilo de liderazgo democrático con el clima organizacional.

La presente investigación se realiza con fin de establecer la relación entre los estilos de liderazgo de los superiores y el clima organizacional que se presenta en las actividades diarias de la empresa. La cual es importante determinar su relación entre ambas variables para que la empresa detecte los problemas que afectan las variables de estudio y a la vez pueda establecer estrategias adecuadas a las condiciones del sistema. Con esto se dejara atrás el tomar decisiones por absoluta percepción del ambiente, donde aparte de ser un método ineficaz para la toma de decisiones, se perjudica a personas y a la institución entera, porque al

momento no se sabe si son las políticas de dirección de la empresa, el estilo de liderazgo del patrón, la comunicación en el interior de la empresa o que otros componentes del clima estén afectando el ambiente de la organización.

Asimismo la presente investigación será beneficiosa para la organización, ya que si bien es cierto solo será aplicado a una sola área determinada, estos resultados que se obtendrán servirán como un modelo para que en un futuro sea aplicado en todas las áreas de la organización y por ende se vean beneficiados todos los trabajadores que pertenecen al Banco de Crédito del Perú – SUCURSAL PIURA.

A la vez la investigación es importante porque permite contribuir al estudio temas relacionados al liderazgo y clima organizacionales, que puede ser de ayuda para futuros investigadores que desean tomar en cuenta estos temas para su investigación.

## **1. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

#### **1.1.1. Antecedentes internacionales**

**Soto, R. (2010)** presentó la tesis denominada *“Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.”*, realizada en Universidad Autónoma de Querétaro. El objetivo de este trabajo fue Diagnosticar si el liderazgo está afectando el clima organizacional interno de la Caja Popular San José Iturbide S.C.R.L de C.V. A su vez los objetivos específicos conocer como es el ambiente social entre los empleados, determinar que

percepción tienen los jefes con los empleados y viceversa, establecer como es el liderazgo que presentan los jefes basado en la percepción de los empleados, determinar cómo es el estilo de liderazgo que más influye dentro de la institución, y plantear propuestas de mejora en el estilo de liderazgo adecuadas para mejorar el clima organizacional de la institución. Para ello se trabajó con una muestra de doce directivos, una gerencia, tres jefes de departamento y veintiún empleados pertenecientes a la cooperativa de ahorro y préstamo ubicada en San José Iturbide, Gto. En este contexto, se relaciona las percepciones de los empleados basadas en las cinco dimensiones o estilos de liderazgo y comparadas con los resultados obtenidos de las encuestas de estilo de liderazgo, todo construido a partir de la teoría de Blake y Mouton. Se realizó una certificación de resultados y sobretodo de herramientas de medición a través de la aplicación de conceptos estadísticos de correlación y varianza. Por ende, los resultados de la investigación demuestran que la institución presenta una influencia por el estilo autoritario en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo democrático se en presenta en grado bajo.

#### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

**Campos, L. (2012)**, realizó la investigación denominada: *“Estilo de liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla Región Callao”*, en la Universidad San Ignacio de Loyola. Javeriana. La investigación planteó como objetivo general establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, en la Región Callao, desde la percepción de



los docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria. Los objetivos específicos planteados fueron: establecer la relación que existe entre la dimensión autocrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao, desde la percepción de los docentes. Establecer la relación que existe entre la dimensión autocrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional. Establecer la relación que existe entre la dimensión autocrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

### **1.1.3. Antecedentes locales**

**Bermeo, F. (2013)**, realizó la tesis titulada *“liderazgo y clima organizacional en los colegios Villareal Piura”*, en la Universidad Cesar Vallejo, Facultad Ciencias Administrativas. El objetivo general del presente estudio se centra en analizar cómo influye el liderazgo en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Colegios Villarreal y que es lo que se recomienda hacer, para ello se recurrió a distintos autores para argumentar el problema de investigación, de acuerdo con

los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas de tipo de liderazgo y clima laboral que se está viviendo en Colegios Villarreal que inciden en los resultados; los trabajadores que se encuestaron fueron todos los que actualmente laboran, su población es finita ya que se conoce y no fue necesaria aplicar muestra ya que los trabajadores son pocos, se recolectaron los datos por medio de encuestas y estas se procesaron a través del programa SPSS, asimismo tuvimos como resultado a nuestro objetivo general que más de la mitad considera que la conducta de un líder influye siempre en su trabajo y menos de la mitad cree que la conducta de un buen líder con frecuencia influiría en su trabajo, la mayoría de los trabajadores piensa que si la conducta del líder cambia a la de buen líder este podría mejorar el clima laboral de todos sus trabajadores, el líder sabe que si su actitud hacia ellos se vuelve distinta va a lograr un mejor desempeño.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Liderazgo**

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o

aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

Bajo este contexto existen definiciones de liderazgo tales como:

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”(Davis y Newstron, 1991)

“...es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.1998).

Hersey y Blanchard (2000), sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.” (p.78).

Liderazgo según Chiavenato (1999), lo definen como: “la influencia, arte o procesos de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.”

El Diccionario de la lengua española define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

El líder según varios autores se hace; es un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido.

El líder nace, pero debe desarrollar habilidades y herramientas que se consiguen con el proceso de aprendizaje. Es el carisma con el que se nace.

De este marco teórico se desprende la idea de que una organización tal como un centro de salud depende en gran medida de la presencia de un buen líder; El desarrollo de metas, el trabajo en equipo, un buen clima laboral, la resolución de conflictos dependen en gran medida de la capacidad de los directores para mantener motivado a su personal, tomando en cuenta la gran presión laboral a la que muchas veces se ven sometidos.

#### **2.2.1.1. Efectos de liderazgo**

Es factible conceptualizar como el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte; en su mantenimiento y en el logro de sus metas. En la cual se puede decir que el contexto de liderazgo no solo se define como organización, sino que abarca diversas facetas donde alguien en su actividad concreta que puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Un factor importante que determina e influye en el clima general de una empresa es la relación superior – subalterno que prevalece en toda la empresa. Debido al liderazgo pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa, Shepard en Sikula (1979). Las relaciones superior subalterno varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra. Estas relaciones existen en varios niveles de la empresa y van desde un superior de primera línea, que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales, entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de la empresa.

#### **2.2.1.2. Estilos de liderazgo**

Las investigaciones de Blake y Mouton (1985), consideran que los directivos tienen un estilo de liderazgo dominante y uno de reserva que pueden llegarse a utilizar cuando están bajo presión. La forma en la que un líder entrelace las dos conductas definirá el estilo de liderazgo dominante que ejercerá. Bajo este

supuesto, las diferentes combinaciones entre estas dos conductas pueden dar lugar a teorías o estilos de liderazgo que se describen a continuación.

- a) **Gestión a través de la autoridad-obediencia:** una máxima preocupación por la producción y un bajo interés por las personas. El líder se esfuerza por obtener poder, se considera asimismo como la causa del éxito y a los demás como del fracaso y tiene un impulso hacia competir, ganar y dominar. la eficacia en las operaciones del grupo es resultado de organizar condiciones de trabajo de tal forma que el elemento humano interfiera lo menos posible. De acuerdo con Blake y Mouton (1985) a este tipo de suposiciones se pueden adquirir desde la niñez a través de padres orientados hacia el estilo, paternalistas, negligentes o con demostraciones de afecto incompletas. Los efectos que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a expensas de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como controlador y autoritario. (Bas, 2008).
- b) **Gestión del club social.** Un mínimo interés por la producción y una máxima preocupación por las personas. Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las buenas relaciones, conduce a una atmósfera y ritmo laboral confortable y amigable y con esto, al sentimiento de seguridad emocional en el líder. La suposición adquirida del líder es que el mejor estilo de dirección es enfocarse en las buenas relaciones entre los miembros de la organización, buscando su aprobación para disminuir la posibilidad de rechazo. Es posible que este tipo de suposiciones se hayan adquirido en la infancia dando afecto al niño a

cambio de obediencia y dependencia de la dirección paterna o mediante un rechazo excesivo que lo lleva a la necesidad desmedida de ser aceptado. (Blake y Mouton, 1985). Los efectos que se pueden esperar son la baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y una atmósfera laboral relajada (Bas, 2008).

- c) **Gestión empobrecida.** Un mínimo interés tanto por la producción como por las personas. La mejor descripción de la orientación es que se trata de un estado de falta de dirección “su único propósito es evitar llamar la atención y asegurarse de que no se fijen en él” (Blake y Mouton, 1978, pág. 87). Este tipo de líderes se formaron con padres dominantes que lo ocasionaban en exceso quebrantado su independencia y orillándolo a refugiarse en la indiferencia o ante padres negligentes e impredecibles, lo que lo llevó a adquirir suposiciones de que lo importante es permanecer al margen y aguantar e intervenir lo menos posible a efecto de conservar el empleo. Los efectos que se pueden producir son la baja productividad y creatividad, calidad indiferente en la producción, niveles bajos de conflictos y una atmósfera laboral relajada.
- d) **Gestión de equipos.** Es el estilo de liderazgo considerado como el más efectivo y con un alcance universal al estar exento además de los efectos situacionales Blake y Mouton (1985). “El trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la compenetración el compromiso y solución de conflictos” (Blake y Mouton, 1978, pág. 21). Para crear una imagen más exacta de esta teoría se puede señalar que es un estilo de liderazgo democrático

donde el líder involucra legítimamente a los trabajadores en la toma de decisiones, clarifica las metas y está abierto a la crítica, y con un alto interés por la producción y las personas. La dirección democrática es propicia para alcanzar altos niveles de producción, compromiso pleno de los empleados y relaciones de confianza y respeto. es posible que detrás de las suposiciones que orienten a este estilo de liderazgo se encuentren en la convivencia de la persona con padres que utilizan un modelo sistemático de educación y que se encuentra integrado por dos factores, el desarrollo de la capacidad de autonomía en el niño y, la capacidad de cooperación y respeto mutuo. (Blake y Mouton, 1985). Los efectos en la organización que se pueden esperar bajo este estilo de liderazgo son la productividad, calidad y creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente; el conflicto se transforma en una confrontación productiva. (Bass, 2008).

### **2.2.2. Clima organizacional**

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Para James (1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.



Campbell, (1970), lo definen como:

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional (p. 44).

Porter, Lawler y Hackman en 1975, en la obra citada, indican que “Se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él” (p.46).

Finalmente en base a la concepción de Lickert (1978) Acero (2003) conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos (p. 10).

### 2.2.2.1. Enfoques del clima organizacional

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima organizacional:

- a. **Perspectiva objetiva o realista:** El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.
- b. **Perspectiva fenomenológica o subjetiva:** Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.
- c. **Perspectiva interaccionista:** vinculada a las relaciones interpersonales e interambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos (p.56).

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

#### **2.2.2.2. Características del clima organizacional**

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intra organizacional. El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. (p.90).

#### **2.2.2.3. Dimensiones del clima organizacional**

Históricamente, Campbell y otros (1970) propusieron cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la

contención. Otros investigadores como Ostroff, (1993), incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Lickert (1978) referido por Acero (2003, p. 78 – 86), en base a su teoría de los sistemas gerenciales, propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales. Ello implica que cada uno de los sistemas gerenciales genera un tipo de clima organizacional. A continuación se expone cada uno de ellos:

**a. Sistema I. Autoritarismo Explotador.**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. (Lickert, 1978, referido por Acero (2003), 78 – 86).

**b. Sistema II. Autoritarismo paternalista.**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos

utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores (Lickert, 1978, referido por Acero, 2003, 78 – 86).

#### **c. Sistema III consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. (Lickert, 1978, referido por Acero, 2003, 78 – 86).

#### **d. Sistema IV. Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los

objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (Lickert, 1978, referido por Acero, 2003, 78 – 86).

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima, no hay un consenso aún sobre las dimensiones concretas del clima, sin embargo hay un consenso de que el clima influencia los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el colaborador (ej. satisfacción en el trabajo, compromiso, motivación, etc.). En otras palabras, con los niveles de satisfacción del colaborador, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

Considerando esto último, Acero (2003), quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

- a. Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
  - b. Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
  - c. Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
  - d. Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
- Disponibilidad de recursos: grado en que los

empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

**e. Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

**f. Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

**g. Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Estilos:** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona dentro de una institución, que puede influir en el comportamiento de los demás.

**Liderazgo:** Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

**Clima:** Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación.

**Organización:** Grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Hi: Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal- Piura.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo autoritario con el clima organizacional.

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo social con el clima organizacional.

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo empobrecido con el clima organizacional.

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático con el clima organizacional.



### 3.2. Variables

**Tabla 3-1 Variables de investigación**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de liderazgo	Autoritario	Poder
		Competir
		Ganar
		Dominar
	Social	Interés por personas
		Buenas relaciones
		Seguridad emocional
		Ritmo laboral confortable
	Empobrecido	Falta de interés
		Falta de dirección
		Baja creatividad
		Baja productividad
	Democrático	Orientado a metas
		Participación y compromiso
		Solución de conflictos
		Sigue las acciones establecidas
		Alto interés

Fuente: Estudios basados en el investigador Blake y Mouton (1985). El directivo Grid III.

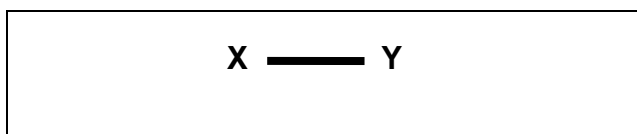
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Equipo bien integrado
		Información adecuada
		Relación armoniosa
	Estilos de dirección	Confianza en conocimientos
		Interés por los trabajadores
		Superación de obstáculos
	Sentido de pertenencia	Compromiso
		Valor al desempeño
		Preparación
	Retribución	Compensaciones
		Reconocimientos
		Beneficios
	Estabilidad	Oportunidades
		Capacitación
		Desarrollo
	Claridad y coherencia	Canales de comunicación
		Responsabilidades
		Seguimiento y control
	Valores colectivos	Respeto
		Colaboración
		Objetivos claros

Fuente: Estudios basados en el investigador Acero (2003). Clima y comportamiento en la organización.

### 3.3. Tipo de diseño

Es un estudio no experimental correlacional y transversal, no experimental por que no se manipularán las variables estudiadas, y transversal por que se realizó el estudio en un momento determinado del tiempo.

Por lo tanto, el esquema de este diseño fue:



**Dónde:**

X: Estilos de liderazgo.

Y: Clima organizacional.

### 3.4. Tipo de investigación

Descriptiva correlacional, ya que se realizará la descripción de las variables a estudiar, a la vez se identificarán sus características y comportamientos, asimismo se estudiará si existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

### 3.5. Población de estudio

La unidad de análisis lo constituyen los Jefe de procesos operativos (1), supervisor de procesos operativos (4), promotor principal (3) y Promotor de servicios (32). Por lo tanto la población total a estudiar son 40. Se considerará toda la población ya que es una población finita.

### **3.6. Técnica e instrumento para la recolección de datos**

Los instrumentos que se utilizarán para la medición de las variables de estudio son: el cuestionario de estilos de liderazgo, la cual está compuesta por 35 ítems, basado en los estudios de Blake y Mouton (1985) y el cuestionario de clima organizacional conformado por 26 ítems, basado en los estudios de Acero (2003). Las respuestas de los cuestionarios tienen opciones de respuesta de tipo Likert, para ello se utilizarán cinco categorías de respuesta.

<b>Nunca</b>	<b>casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

La aplicación del instrumento fue tipo entrevista, es decir, se leyeron los reactivos y las alternativas a los sujetos que conforman la muestra de estudio. Esto con el fin de evitar que se rehúsen a contestar o que proporcionen respuestas nulas.

### **3.7. Técnicas para procesar, analizar e interpretar la información**

Los resultados de la evaluación de las variables de estudio se procesarán utilizando los programas IBM SPSS 20.0 y EXCEL. Para lo cual permitirá el desarrollo de los cuadros y gráficos y el cálculo de la media y desviación estándar. El nivel de significación (Sig.) proporcionado por el programa será menor a 0.05 (equivalente a un nivel de significación del 5%).

Para la correlación entre los variables estilos de liderazgo y clima organizacional se analizará a través del coeficiente de correlación de Spearman. El coeficiente de correlación varía entre 0 y 1, pudiendo ser positivo o negativo.

Dónde: Para que exista una correlación positiva se debe de cumplir que:

**ROH:** correlación,  $r > 0.3$

**Sig:** nivel de significancia,  $\text{Sig} < 0.05$

Una correlación positiva puede estar entre los siguientes rangos:

Correlación positiva alta	0.7 -0.89
Correlación positiva moderada	0.4 – 0.69
Correlación positiva muy alta	0.9 – 0.99
Correlación positiva grande y perfecta	1

Por lo tanto para que exista una correlación positiva significativa los resultados deben estar entre los rangos 0.9 - 1.

#### **4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.1. Relación entre los estilos de liderazgo con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal – Piura.**

La evaluación de los estilos de liderazgo y del clima organizacional se realizó mediante una encuesta de la cual se utilizaron como respuesta tipo escala a nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, y siempre. Para ello se consideró la población de 40 trabajadores quienes respondieron las preguntas expuestas en el cuestionario.

Para hallar las correlaciones entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional y cada una de las dimensiones evaluadas, se empleó la correlación no paramétrica de Spearman a un nivel de significancia del 0.05%. Se halló que los estilos de liderazgo con el clima organizacional se correlacionan de manera significativa con cada una de las dimensiones evaluadas.

**Cuadro 4-1 Correlaciones no paramétricas de Spearman entre estilos de liderazgo y clima organizacional**

	CORRELACIÓN	RELACIONES	DIRECCIÓN	PERTENENCIA	RETRIBUCIÓN	ESTABILIDAD	CLARIDAD	VALORES	CLIMA ORGANIZACIONAL
<b>AUTORITARIO</b>	R	-,727**	,680**	-,785**	.219	-,785**	,785**	-,906**	-,662**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.263	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>SOCIAL</b>	R	,420*	,929**	,804**	.347	,804**	,804**	,697**	,632**
	Sig. (bilateral)	.026	.000	.000	.071	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>EMPOBRECIDO</b>	R	-.246	,544**	-,471*	,761**	-,471*	,471*	,408*	-,671**
	Sig. (bilateral)	.207	.003	.011	.000	.011	.011	.031	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>DEMOCRÁTICO</b>	R	,603**	,750**	,866**	.242	,866**	,866**	1,000**	,730**
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.216	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	R	,440*	,700**	,843**	,529**	,843**	,843**	,730**	,853**
	Sig. (bilateral)	.019	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## **Prueba de hipótesis:**

### **Hipótesis 1**

Hi: Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal- Piura.

**Decisión:** de acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 1, se acepta la hipótesis de investigación, ya que se detalla que los estilos de liderazgo muestran una correlación significativa positiva, al mostrar un resultado de 0.853.

Estos resultados evidencian que si existe buenos estilos de liderazgo el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos, permitiendo por ende un mejor desempeño y satisfacción en la empresa.

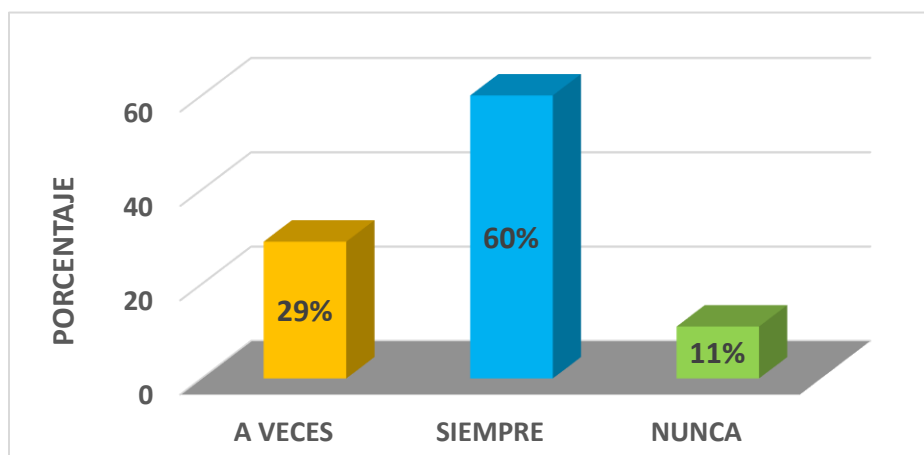


A continuación se realiza el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas respecto a los estilos de liderazgo, la cual los gráficos mostraran los promedios de cada tipo de estilo de liderazgo analizado.

**Tabla 4- 1 Estilo autoritario**

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
A VECES	12	29
SIEMPRE	24	60
NUNCA	4	11
TOTAL	40	100

**Fuente: Aplicación de la encuesta estilos de liderazgo**



**Gráfico 4-1 Promedio de estilo de liderazgo Autoritario**

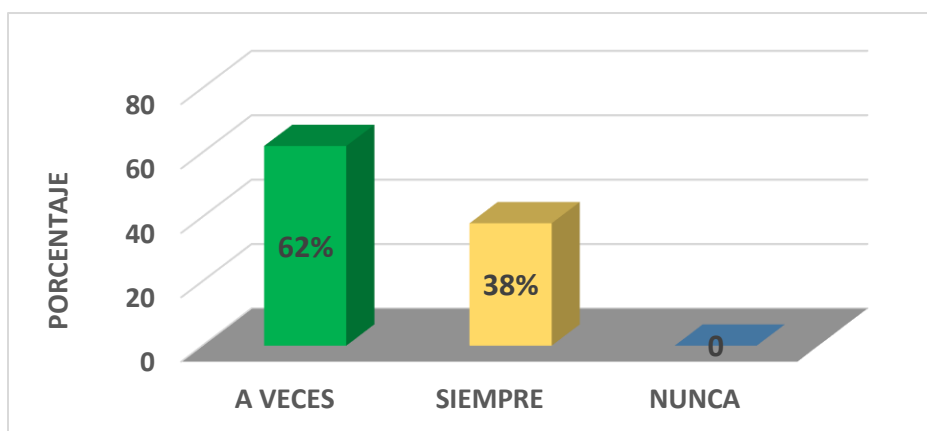
El gráfico anterior nos muestra que según las respuestas de los encuestados el 60% de manifestaron que siempre existe liderazgo autoritario por parte de los superiores, asimismo el 29% comentaron que a veces existe liderazgo autoritario, y solo el 11% comentaron que nunca los superiores o jefes muestran este tipo de

liderazgo Estos resultados reflejan que muchos de los trabajadores ven en sus superiores personas que no les permite una completa libertad en su trabajo, no les permite a sus colaboradores que adopten la forma de trabajo que consideren mejor, no actúa como portavoz del grupo, no confía en su trabajo sin indicaciones explícitas y no les deja libertad para proceder, y no delega en algunos de sus colaboradores parte de su autoridad.

**Tabla 4-2 Estilo Social**

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
A VECES	25	62
SIEMPRE	15	38
NUNCA	0	0
TOTAL	40	100

**Fuente:** Aplicación de la encuesta estilos de liderazgo



**Gráfico 4-2 Promedio de estilo de liderazgo Social**

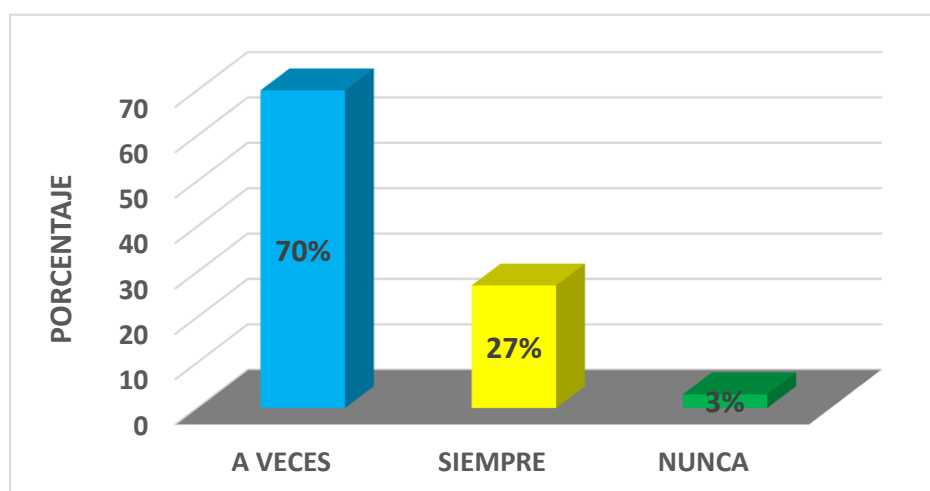
Según el gráfico que se muestra el 62% de los encuestados opinaron que a veces los superiores o jefes muestran un estilo de liderazgo social, y el 38% comentaron

que siempre existe un liderazgo social. Esto se debe a que hay algunos trabajadores que tienen más confianza con sus superiores que otros.

**Tabla 4-3 Estilo Empobrecido**

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
A VECES	28	70
SIEMPRE	11	27
NUNCA	1	3
TOTAL	40	100

**Fuente:** Aplicación de la encuesta estilos de liderazgo



**Gráfico 4-3 Promedio de estilo de liderazgo Empobrecido**

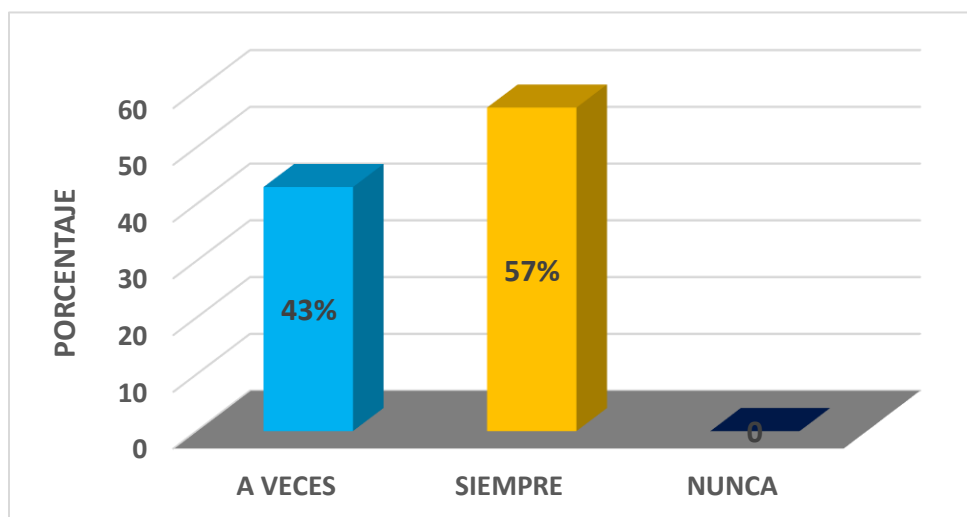
El grafico anterior nos detalla que el 70% de los encuestados manifestaron que a veces los superiores o jefes expresan un tipo de liderazgo empobrecido, asimismo el 27% de los mismos comentaron que siempre se presenta este tipo de liderazgo, y solo el 3% comentaron que nunca los superiores expresan este tipo de liderazgo. Estos resultados muestran que a veces los jefes muestran comportamientos como: se deja ahogar en los detalles, no representa al grupo en reuniones externos, no pide a sus colaboradores que trabajen con más ganas, se

niega a dar explicaciones de sus actos, tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos, y no tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores.

**Tabla 4-4 Estilo Democrático**

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
A VECES	17	43
SIEMPRE	23	57
NUNCA	0	0
TOTAL	40	100

**Fuente:** Aplicación de la encuesta estilos de liderazgo



**Gráfico 4-4 Promedio de estilo de liderazgo Democrático**

El grafico anterior nos detalla que el 57% de los encuestados manifestaron que siempre los superiores o jefes expresan un tipo de liderazgo democrático, y el 43% de los mismos comentaron que a veces se presenta este tipo de liderazgo. Estos resultados muestran que siempre los jefes muestran comportamientos como: presenta sus ideas al grupo, en presencia de personas extrañas hablo en nombre

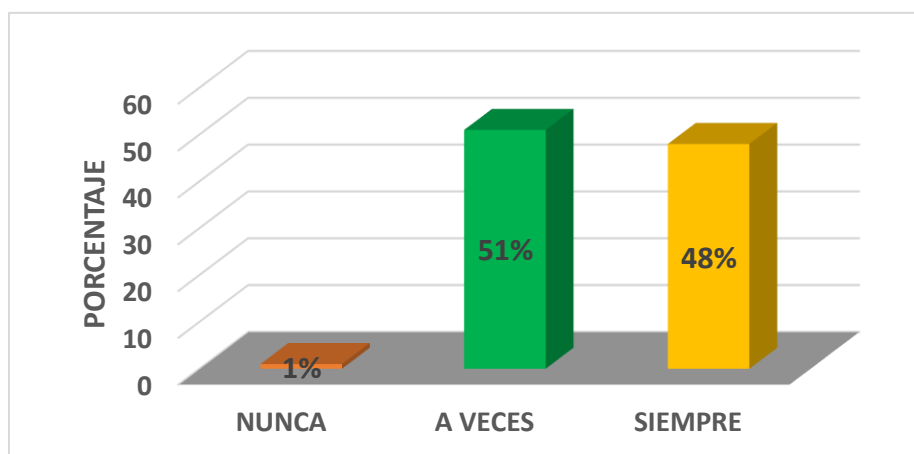
del grupo, mantiene un elevado ritmo de actividad, y se preocupa por incrementar la productividad en equipo.

Finalmente se analiza el promedio del clima organizacional de los resultados obtenidos de la encuesta clima organizacional.

**Tabla 4-5 Clima organizacional**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	1
A VECES	20	51
SIEMPRE	19	48
TOTAL	40	100

**Fuente:** Aplicación de la encuesta estilos de liderazgo



**Gráfico 4-5 Promedio de clima organizacional**

El grafico anterior nos detalla que después de realizar las debidas encuestas el 51% en promedio de los encuestados manifestaron que a veces existe clima organizacional en el área de trabajo, mientras que el 48% comentaron que siempre existe clima organizacional en el área de trabajo, mientras que el 51% comentaron que a veces existe clima organizacional y solo el 1% manifestaron que nunca existe clima organizacional. Estos resultados demuestran que las

dimensiones relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia retribución, estabilidad, claridad y coherencia y valores colectivos son a veces consideradas dentro del área como importantes para mejorar el clima de trabajo y desempeño de los trabajadores.

**4.2. Relación entre el liderazgo autoritario con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal – Piura.**

**Cuadro 4-2 Relación entre el liderazgo autoritario con el clima organizacional**

AUTORITARIO		RELACIONES	DIRECCIÓN	PERTENENCIA	RETRIBUCIÓN	ESTABILIDAD	CLARIDAD	VALORES	CLIMA ORGANIZACIONAL
PODER	R	-,782**	-.354	-,408*	.114	-,408*	,408*	,471*	-.344
	Sig. (bilateral)	.000	.065	.031	.564	.031	.031	.011	.073
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
COMPETIR	R	-,663**	.300	.346	.097	.346	.346	,400*	.292
	Sig. (bilateral)	.000	.121	.071	.625	.071	.071	.035	.131
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
GANAR	R	-1,000**	-,452*	-,522**	.146	-,522**	-,522**	,603**	-,440*
	Sig. (bilateral)		.016	.004	.460	.004	.004	.001	.019
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
DOMINAR	R	,522**	-,866**	-1,000**	.279	-1,000**	-1,000**	,866**	-,843**
	Sig. (bilateral)	.004	.000		.151			.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
AUTORITARIO	R	-,727**	,680**	-,785**	.219	-,785**	,785**	-,906**	-,662**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.263	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## **Prueba de hipótesis**

### **Hipótesis 2:**

Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo autoritario con el clima organizacional.

**Decisión:** de acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 2, se acepta la hipótesis de investigación, ya que se detalla que el estilo de liderazgo autoritario muestra una correlación significativa, al mostrar un resultado de -0.662. Sin embargo esta relación es negativa, lo que demuestra que si existe mayor liderazgo autoritario existirá menor clima organizacional.

Por lo tanto estos resultados evidencian que si existe un liderazgo autoritario, el clima donde laboran los trabajadores no será agradable para ellos, generando un menor desempeño y satisfacción en la empresa.



**4.3. Relación entre el liderazgo social con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal – Piura.**

**Cuadro N° 4-3 Relación entre el liderazgo social con el clima organizacional**

SOCIAL		RELACIONES	DIRECCIÓN	PERTENENCIA	RETRIBUCIÓN	ESTABILIDAD	CLARIDAD	VALORES	CLIMA ORGANIZACIONAL
INTERES POR PERSONAS	R	,649**	,697**	,804**	.224	,804**	,804**	,929**	,678**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.251	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
BUENAS RELACIONES	R	,452*	1,000**	,866**	.322	,866**	,866**	,750**	,700**
	Sig. (bilateral)	.016		.000	.095	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
SEGURIDAD EMOCIONAL	R	,389*	,861**	,745**	,374*	,745**	,745**	,645**	,566**
	Sig. (bilateral)	.041	.000	.000	.050	.000	.000	.000	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
RITMO LABORAL CONFORTABLE	R	,389*	,861**	,745**	,374*	,745**	,745**	,645**	,566**
	Sig. (bilateral)	.041	.000	.000	.050	.000	.000	.000	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
SOCIAL	R	,420*	,929**	,804**	.347	,804**	,804**	,697**	,632**
	Sig. (bilateral)	.026	.000	.000	.071	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## **Prueba de hipótesis**

### **Hipótesis 3:**

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo social con el clima organizacional.

**Decisión:** de acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 3, se acepta la hipótesis de investigación, ya que se detalla que el estilo de liderazgo social muestra una correlación significativa, al mostrar un resultado de 0.632.

Estos resultados evidencian que si existe un estilo de liderazgo social el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos, permitiendo que los trabajadores tengan libertad para tomar decisiones en su área de trabajo, así como también se estimulen a tener iniciativa para mejorar su rendimiento.

**4.4. Relación entre el liderazgo empobrecido con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal – Piura.**

**Cuadro N° 4-4 Relación entre el liderazgo empobrecido con el clima organizacional**

EMPOBRECIDO		RELACIONES	DIRECCIÓN	PERTENENCIA	RETRIBUCIÓN	ESTABILIDAD	CLARIDAD	VALORES	CLIMA ORGANIZACIONAL
FALTA DE INTERÉS	R	-.243	,538**	-,466*	,598**	-,466*	-,466*	,404*	-.216
	Sig. (bilateral)	.212	.003	.012	.001	.012	.012	.033	.269
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
FALTA DE DIRECCIÓN	R	.213	,471*	,408*	,427*	,408*	,408*	.354	.129
	Sig. (bilateral)	.276	.011	.031	.023	.031	.031	.065	.513
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
BAJA CREACIÓN	R	-.277	,614**	,531**	-,708**	,531**	-,531**	-,460*	-,720**
	Sig. (bilateral)	.153	.001	.004	.000	.004	.004	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
BAJA PRODUCCIÓN	R	-.220	-,486**	-,421*	-.371	-,421*	-,421*	-.364	-.259
	Sig. (bilateral)	.261	.009	.026	.052	.026	.026	.057	.184
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
EMPOBRECIDO	R	-.246	,544**	-,471*	,761**	-,471*	,471*	,408*	-,671**
	Sig. (bilateral)	.207	.003	.011	.000	.011	.011	.031	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## **Prueba de hipótesis**

### **Hipótesis 4:**

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo empobrecido con el clima organizacional.

**Decisión:** de acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 4, se acepta la hipótesis de investigación, ya que se detalla que el estilo de liderazgo empobrecido muestra una correlación significativa, al mostrar un resultado de -0.671. Sin embargo esta relación es negativa, lo que demuestra que si existe mayor liderazgo empobrecido existirá menor clima organizacional.

Por lo tanto estos resultados evidencian que si existe un liderazgo empobrecido, el clima donde laboran los trabajadores no será agradable para ellos, generado en los trabajadores poca relación interpersonal con sus superiores, poco sentido de pertenencia y poca estabilidad, hacia la organización.

**4.5. Relación entre el liderazgo democrático con el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú. Sucursal – Piura.**

**Cuadro N° 4-5 Relación entre el liderazgo democrático con el clima organizacional**

DEMOCRÁTICO		RELACIONES	DIRECCIÓN	PERTENENCIA	RETRIBUCIÓN	ESTABILIDAD	CLARIDAD	VALORES	CLIMA ORGANIZACIONAL
ORIENTADO A METAS	R	,389*	,861**	,745**	,374*	,745**	,745**	,645**	,566**
	Sig. (bilateral)	.041	.000	.000	.050	.000	.000	.000	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
PARTICIPACION Y COMPROMISO	R	,389*	,861**	,745**	,374*	,745**	,745**	,645**	,566**
	Sig. (bilateral)	.041	.000	.000	.050	.000	.000	.000	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	R	,522**	,866**	1,000**	.279	1,000**	1,000**	,866**	,843**
	Sig. (bilateral)	.004	.000		.151			.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
SIGUE LAS ACCIONES ESTABLECIDAS	R	,826**	,548**	,632**	.176	,632**	,632**	,730**	,533**
	Sig. (bilateral)	.000	.003	.000	.369	.000	.000	.000	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
ALTO INTERÉS	R	,531**	.240	.277	.077	.277	.277	.320	.234
	Sig. (bilateral)	.004	.218	.153	.696	.153	.153	.097	.231
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
DEMOCRÁTICO	R	,603**	,750**	,866**	.242	,866**	,866**	1,000**	,730**
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.216	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## **Prueba de hipótesis**

### **Hipótesis 5:**

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático con el clima organizacional.

**Decisión:** de acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro 5, se acepta la hipótesis de investigación, ya que se detalla que el estilo de liderazgo democrático muestra una correlación significativa, al mostrar un resultado de 0.730.

Estos resultados evidencian que si existe un estilo de liderazgo democrático el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos, permitiendo que los trabajadores desempeñen sus actividades sin conflictos, considerando las ideas todo el grupo, así como tomando decisiones grupales para lograr los objetivos de la organización. Por ende este estilo de liderazgo logrará permitir mejores relaciones interpersonales, más sentido de pertenecer a la empresa, más claridad en la información, compartir y cumplir los valores de la organización.

#### 4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación nos mostró la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área de procesos operativos del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Piura, la cual de acuerdo a la primer Hipótesis planteada: existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo con el clima organizacional, los resultados evidenciaron que si existe una relación significativa entre estas variables de estudio con un resultado de 0.853, con un nivel de significancia de 0,05%. Estos resultados se refleja en la investigación internacional de Soto, R. (2010), en su tesis denominada: *“Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V”*, donde se demostró utilizando la correlación de Spearman, que si existe relación entre ambas variables, además la investigación demostró que la institución presenta una influencia por el estilo autoritario en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo democrático se en presenta en grado bajo.

Con respecto a las hipótesis específicas planteadas que analizaron si existe relación significativa entre cada estilo de liderazgo como: autoritario, liderazgo social, empobrecido y democrático con el clima organizacional, demostraron que la relación entre el estilo de liderazgo autoritario con el clima organizacional es de -0,662, lo que significó que a mayor autoritarismo hay menor clima en el área de procesos, lo mismo ocurrió con el estilo de liderazgo empobrecido con una relación significativa negativa de -0,671. Mientras que con los estilos de liderazgo social y democrático las relaciones fueron de 0,632 y 0.730 positivamente significativas, lo que demostró que a mayor estilo social y democrático mayor será

el clima agradable de trabajo entre el personal del área de procesos del Banco de Crédito del Perú. A la vez estos resultados se evidencian en la investigación local de Bermeo, F. (2013), *“liderazgo y clima organizacional en los colegios Villareal Piura”*, la investigación demostró que el liderazgo si influye en el clima de los trabajadores, asimismo se considera que la conducta de un líder influye siempre en su trabajo, a la vez los trabajadores piensa que si la conducta del líder cambia a la de buen líder este podría mejorar el clima laboral de todos sus trabajadores.

Para el análisis de las dimensiones utilizadas para cada variable de estudio en la presente investigación se consideraron los estudios teóricos de Blake y Mouton (1985), donde considera que existe cuatro estilos de liderazgo: autoritario, empobrecido, social y democrático. Asimismo los estudios de Acero (2003), quien plantea que el clima organizacional contemplan siete dimensiones: relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, estabilidad, claridad y coherencia, y valores colectivos. La cual estas dimensiones fueron utilizadas para la correlación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional.

Estos estudios de Blake y Mouton (1985) y Acero (2003), se consideran como uno de los modelos más estudiados y llevados a práctica en muchas empresas del mundo. Por lo tanto, también se puede afirmar que los resultados de este trabajo contribuyen a validar aún más los estudios teóricos de estos autores.



## CONCLUSIONES

- Sí existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional al mostrar un resultado de 0.853, evidenciando que si existen buenos estilos de liderazgo el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos.
- Los resultados respecto a los estilos de liderazgo que se presenta en el área de procesos del Banco del Crédito, Sucursal Piura fueron los siguientes:

El 60% manifestaron que siempre existe liderazgo autoritario por parte de los superiores, asimismo el 29% comentaron que a veces existe liderazgo autoritario, y solo el 11% comentaron que nunca los superiores o jefes muestran este tipo de liderazgo.

El 62% de los encuestados opinaron que a veces los superiores o jefes muestran un estilo de liderazgo social, y el 38% comentaron que siempre existe un liderazgo social.

El 70% de los encuestados manifestaron que a veces los superiores o jefes expresan un tipo de liderazgo empobrecido, asimismo el 27% de los mismos comentaron que siempre se presenta este tipo de liderazgo, y solo el 3% comentaron que nunca los superiores expresan este tipo de liderazgo

El 57% de los encuestados manifestaron que siempre los superiores o jefes expresan un tipo de liderazgo democrático, y el 43% de los mismos comentaron que a veces se presenta este tipo de liderazgo.

- Con respecto al análisis de las dimensiones de clima organizacional en promedio el 48% comentaron que siempre existe clima organizacional en el área de trabajo, mientras que el 51% comentaron que a veces existe clima organizacional y solo el 1% manifestaron que nunca existe clima organizacional.
- Si existe una relación significativa entre el liderazgo autoritario con el clima organizacional al mostrar un resultado de -0.662. Sin embargo esta relación es negativa, lo que demuestra que si existe mayor liderazgo autoritario existirá menor clima organizacional.
- Si existe una relación significativa entre el liderazgo social con el clima organizacional al mostrar un resultado de 0.632, demostrando que si existe un estilo de liderazgo social el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos.
- Si existe una relación significativa entre el liderazgo empobrecido con el clima organizacional al mostrar un resultado de -0.671. Sin embargo esta relación es negativa, lo que demuestra que si existe mayor liderazgo empobrecido existirá menor clima organizacional.
- Si existe una relación significativa entre el liderazgo democrático con el clima organizacional, al mostrar un resultado de 0.730. Estos resultados evidencian que si existe un estilo de liderazgo democrático el clima donde laboran los trabajadores será agradable para ellos.

## RECOMENDACIONES

- Al demostrarse que si existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional se recomienda contar con líderes que sean capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, un compromiso con la institución y así lograr motivación en su trabajo. La forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica, en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos. Debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo del personal de manera de aumentar su confianza y así lograr mayor productividad.

- Con respecto a las dimensiones del clima laboral se recomienda:

Generar espacios de integración donde se tenga retroalimentación y reconocimiento a la labor, en la que se cuente con ambientes relajados y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de clima laboral sin tensiones.

Realizar actividades extra laborales que permitan fomentar sanidad entre las relaciones del personal, pues esto afecta el ánimo de la empresa en general.

Elaborar programas de capacitación y crecimiento a nivel interno con el fin de que cada empleado se desarrolle profesional y personalmente.

Revisar los pagos salariales y no salariales actuales que permitan determinar si frente al mercado laboral actual la empresa cuenta con

una adecuada escala de retribución para cada uno de los cargos existentes. Conquistar el mercado interno (gente) y prepararlos para ser competitivos. Revisar si los beneficios adicionales que actualmente reciben los trabajadores abarca al total de la compañía y les da un valor agregado.

Estructurar el tipo de información que se debe divulgar por ser apropiada y estratégica para los resultados que la organización necesita generando un intercambio de información a diferentes medios de la organización.

Elaborar una competencia en la que se pueda evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores acerca de los valores corporativos, misión, visión e historia de la empresa.

- Para disminuir el estilo de liderazgo autoritario y empobrecido que se presenta en el área de trabajo se recomienda:

Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos y jefes de equipos un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los trabajadores teniendo en cuenta que en la empresa lo único que se ha tenido constante es el cambio.

Dar un curso de “reuniones eficaces” a los directivos y de “escucha activa” a los empleados, para convertirlos en actividades de trabajo como "Círculos de Calidad" donde los líderes y jefes de equipo interactúen con sus equipos en forma dinámica, amplia, con sentido

del humor que permita romper barreras actuales de comunicación o prevención que dificulte el libre desenvolvimiento de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura
- Bass, B. (2008). *El manual Bass cuestionario de liderazgo*. 3ed. Pal Alto: Mind Garden.
- Blake, R. y Mouton, J. (1978). *El nuevo Grid Gerencial (Trad. J. Asain)*. México: Diana Editorial.
- Blake, R. y Mouton, J. (1985). *El directivo Grid III. la clave para la excelencia del liderazgo*. Houston, TX: Gulf.
- Bermeo, F. (2013). *“Liderazgo y clima organizacional en los colegios Villareal Piura”*. Universidad Cesar Vallejo, Facultad Ciencias Administrativas.
- Campos, L. (2012). *“Estilo de liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla Región Callao”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Javeriana.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade
- Chiavenato, i. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración*. (4ed.) México: Mac Graw – Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. 8ed. Editorial: Mc Graw-Hill. Naucalpán.

- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotter, J. (1998). *El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Ostroff, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid: Paidós Ibérica
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22<sup>o</sup> Edición, Madrid: Espasa Calpe.
- Espinoza E, Zarazúa J. “*Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional*”, México, volumen 5 UAM, páginas 163 – 176, noviembre 2000.
- Hersey P. y Blanchard, K. (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. Mexico: Ed. IDH.
- Hogg, M. (2001). *Una teoría de la identidad social del liderazgo. Personalidad y Psicología de la opinión social*.
- Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): *Comportamiento en la Organización*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Sikula, F. (1979). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa.
- Soto, R. (2010). “*Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.*”. Universidad Autónoma de Querétaro.

## ANEXO

### Anexo A: Encuesta “Estilo de liderazgo”

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	Programa al detalle el trabajar a hacer					
2	El decide que se hace y como se hace					
3	Trata de convencer a los otros de que sus ideas son para su bien					
4	No permite al grupo que regule su propio ritmo de trabajo					
5	No anima a sus colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados					
6	Obra sin consultar con el grupo					
7	Intenta que sus colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas					
8	Actúa como portavoz del grupo					
9	Permite a sus colaboradores una completa libertad en su trabajo					
10	Deja que sus colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en las solución de problemas					
11	Habla en nombre del grupo					
12	Estimula a sus colaboradores a un mayor rendimiento					
13	Permite a sus colaboradores que adopten la forma de trabajo que consideren mejor					

14	Confía en sus colaboradores un trabajo sin indicaciones explícitas y les dejo libertad para proceder					
15	Deja al grupo a un alto margen de iniciativa					
16	Asigna a los miembros del grupo trabajos específicos					
17	Delega en algunos de sus colaboradores parte de su autoridad					
18	Las cosas van normalmente según sus previsiones					
19	Se deja ahogar en los detalles					
20	No representa al grupo en reuniones externas					
21	Es reacio a consentir a sus colaboradores libertad de acción					
22	No pide a sus colaboradores que trabajen con más ganas					
23	No tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores					
24	Tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos					
25	Se empeña a fondo solo para hacer carrera					
26	Se niega a dar explicaciones de sus actos					
27	Es proclive a aportar cambios					
28	Anima el trabajo extra					
29	Favorece el uso de procedimientos estandarizados					
30	Ayuda a los suyos a destacar entre otros					
31	Presenta sus ideas al grupo					



<b>32</b>	Cuando en el grupo surgen conflictos trata de mediar					
<b>33</b>	En presencia de personas extrañas hablo en nombre del grupo					
<b>34</b>	Mantiene un elevado ritmo de actividad					
<b>35</b>	Se preocupa por incrementar la productividad en equipo					

### Anexos B: Encuesta “Clima organizacional”

N°	ITEMS	Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	En la empresa la información fluye adecuadamente.					
2	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
3	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
4	El jefe expresa confianza en los conocimientos de los trabajadores					
5	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
6	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
7	Se reconocen los logros en el trabajo.					
8	El jefe se siente comprometido con el éxito en la organización.					
9	Se valora los altos niveles de desempeño.					
10	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
11	Compensación salarial acorde al trabajo que se realiza.					
12	Reconocimientos distribuidos en forma justa.					
13	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
14	El personal cuenta con los beneficios necesarios para realizar su trabajo.					

15	Existen oportunidades de progresar en la empresa.					
16	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
17	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
18	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
19	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
20	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
21	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
22	Existen suficientes canales de comunicación.					
23	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
24	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
25	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
26	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					

### Anexo C: Resultados de SPSS. 23

DIMENSIONES	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
ESTILO AUTORITARIO	P1	A VECES	9	21.4	A VECES: 29% SIEMPRE: 60% NUNCA: 11%
		SIEMPRE	31	78.6	
	P2	A VECES	6	14.3	
		SIEMPRE	34	85.7	
	P3	A VECES	4	10.7	
		SIEMPRE	36	89.3	
	P4	A VECES	9	21.4	
		SIEMPRE	31	78.6	
	P5	A VECES	20	50	
		SIEMPRE	20	50	
	P6	NUNCA	1	3.6	
		A VECES	23	57.1	
		SIEMPRE	16	39.3	
	P7	A VECES	11	28.6	
		NUNCA	29	71.4	
ESTILO SOCIAL	P8	A VECES	14	35.7	A VECES: 62% SIEMPRE: 38% NUNCA: 0
		SIEMPRE	26	64.3	
	P9	A VECES	23	57.1	
		SIEMPRE	17	42.9	
	P10	A VECES	26	64.3	
		SIEMPRE	14	35.7	
	P11	A VECES	26	64.3	
		SIEMPRE	14	35.7	
	P12	A VECES	17	42.9	
		SIEMPRE	23	57.1	
	P13	A VECES	24	60.7	
		SIEMPRE	16	39.3	
	P14	NUNCA	2	3.6	

		A VECES	21	53.6
		SIEMPRE	17	42.9
	P15	A VECES	20	50
		SIEMPRE	20	50
	P16	A VECES	39	96.4
		SIEMPRE	1	3.6
	P17	A VECES	39	96.4
		SIEMPRE	1	3.6

DIMENSIONES	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
<b>ESTILO EMPOBRECIDO</b>	P18	A VECES	33	82.1	A VECES: 70%  SIEMPRE: 27%  NUNCA: 3%
		SIEMPRE	7	17.9	
	P19	A VECES	36	89.3	
		SIEMPRE	4	10.7	
	P20	A VECES	33	82.1	
		SIEMPRE	7	17.9	
	P21	A VECES	34	85.7	
		SIEMPRE	6	14.3	
	P22	NUNCA	2	3.6	
		A VECES	27	67.9	
		SIEMPRE	11	28.6	
	P23	A VECES	31	78.6	
		SIEMPRE	9	21.4	
	P24	NUNCA	13	32.1	
		A VECES	23	57.1	
		SIEMPRE	4	10.7	
	P25	NUNCA	3	7.1	
		A VECES	30	75	
		SIEMPRE	7	17.9	
	P26	A VECES	29	71.4	

	P27	SIEMPRE	11	28.6	
		A VECES	30	75	
	P28	SIEMPRE	10	25	
		A VECES	10	25	
	P29	SIEMPRE	30	75	
		A VECES	24	60.7	
	P30	SIEMPRE	16	39.3	
		A VECES	24	60.7	
<b>DEMOCRÁTICO</b>	P31	SIEMPRE	16	39.3	A VECES: 43%  SIEMPRE: 57%  NUNCA: 0
		A VECES	26	64.3	
	P32	SIEMPRE	14	35.7	
		A VECES	26	64.3	
	P33	SIEMPRE	14	35.7	
		A VECES	20	50	
	P34	SIEMPRE	20	50	
		A VECES	11	28.6	
	P35	SIEMPRE	29	71.4	
		A VECES	3	7.1	
		SIEMPRE	37	92.9	
		A VECES			

DIMENSIONES	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	P1	A VECES	9	21.4	A VECES: 23%  SIEMPRE: 77%  NUNCA: 0
		SIEMPRE	31	78.6	
	P2	A VECES	10	25	
		SIEMPRE	30	75	
	P3	A VECES	9	21.4	
		SIEMPRE	31	78.6	
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	P4	A VECES	17	42.9	A VECES: 56%
		SIEMPRE	23	57.1	
	P5	A VECES	19	46.4	

		SIEMPRE	21	53.6	SIEMPRE: 44%  NUNCA: 0
		A VECES	26	64.3	
	P6	SIEMPRE	14	35.7	
	P7	A VECES	29	71.4	
		SIEMPRE	11	28.6	
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	P8	A VECES	14	35.7	A VECES: 50%  SIEMPRE: 50%  NUNCA: 0
		SIEMPRE	26	64.3	
	P9	A VECES	24	60.7	
		SIEMPRE	16	39.3	
	P10	A VECES	23	57.1	
		SIEMPRE	17	42.9	
<b>RENUMERACIÓN</b>	P11	NUNCA	3	7.1	A VECES: 81%  SIEMPRE: 15%  NUNCA: 4%
		A VECES	36	89.3	
		SIEMPRE	1	3.6	
	P12	A VECES	34	85.7	
		SIEMPRE	6	14.3	
	P13	NUNCA	3	7.1	
		A VECES	34	85.7	
		SIEMPRE	3	7.1	
	P14	A VECES	26	64.3	
		SIEMPRE	14	35.7	

DIMENSIONES	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
ESTABILIDAD	P15	A VECES	19	46.4	A VECES: 50%  SIEMPRE: 50%  NUNCA: 0
		SIEMPRE	21	53.6	
	P16	A VECES	27	67.9	
		SIEMPRE	13	32.1	
	P17	A VECES	13	32.1	
		SIEMPRE	27	67.9	
	P18	A VECES	20	50	
		SIEMPRE	20	50	
CLARIDAD Y COHERENCIA	P19	A VECES	21	53.6	A VECES: 50%  SIEMPRE: 50%  NUNCA: 0
		SIEMPRE	19	46.4	
	P20	A VECES	20	50	
		SIEMPRE	20	50	
	P21	A VECES	23	57.1	
		SIEMPRE	17	42.9	
	P22	A VECES	16	39.3	
		SIEMPRE	24	60.7	
VALORES COLECTIVOS	P23	A VECES	21	53.6	A VECES: 45%  SIEMPRE: 55%  NUNCA: 0
		SIEMPRE	19	46.4	
	P24	A VECES	16	39.3	
		SIEMPRE	24	60.7	
	P25	A VECES	21	53.6	
		SIEMPRE	19	46.4	
	P26	A VECES	13	32.1	
		SIEMPRE	27	67.9	